

**PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE
SUELOS Y ESTRUCTURAS**

CLAUDIA PATRICIA AGUDELO BEDOYA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE
SUELOS Y ESTRUCTURAS**

CLAUDIA PATRICIA AGUDELO BEDOYA

**Pasantía para obtener el título de
Profesional En Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director:
RICARDO LOPEZ VEGA
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de Profesionales en Mercadeo y Negocios Internacionales.

P.M. RICARDO LÓPEZ VEGA
Director

P. Mercadeo EDUARDO CASTILLO
Jurado

P. Mercadeo GUSTAVO PRETEL
Jurado

Santiago de Cali, 29 de Julio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
1. TITULO	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
4. OBJETIVOS	14
4.1 GENERAL	14
4.2 ESPECÍFICOS	14
5. JUSTIFICACIÓN	15
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
6. 1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	16
7. MARCO DE REFERENCIA	17
7.1 QUÉ ES UN DEPARTAMENTO COMERCIAL	17
7.2 CÓMO SE ESTRUCTURA UN DEPARTAMENTO COMERCIAL	17
7.2.1 Actividades a desarrollar para la estructuración del departamento comercial	18
7.3 PRONÓSTICO DE VENTAS	20
7.4 PRESUPUESTOS DE VENTAS	21
7.4.1 Procedimiento para elaborar un presupuesto de ventas	21
7.5 ORGANIZAR EL EQUIPO DE VENTAS	23
7.5.2 Tipos básicos de la organización de ventas	24

7.5.3 tendencias	24
7.6 PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO	24
7.7 INDICADORES DE GESTIÓN	24
7.8 INCENTIVOS DE VENTAS Y COMPENSACIÓN DE VENTAS	25
7.8.1 Objetivos de los incentivos de ventas	25
8. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	27
9. PROPUESTA	31
10. ORGANIGRAMA	32
10. RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES	33
10.1 FASE UNO	33
10.1.1 Identificar necesidades de personal	33
10.1.2 Descripción del cargo	34
11. REMUNERACIÓN DE LOS VENDEDORES	36
11.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
11.2 MEZCLA DE REMUNERACIÓN	36
12. CAPACITACIÓN	37
13. TERRITORIOS DE VENTAS	38
14. PRINCIPALES INDICADORES	39
15. PRONÓSTICO DE VENTAS Y PRESUPUESTO DE VENTAS	40
15.1 COMPOSICIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS	41
15.2 CUOTAS DE VENTAS	41
16. CONCLUSIONES	42

BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	44

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Pasos en la aprobación del presupuesto	21
Figura 2. Pirámide de necesidades según Maslow	25
Figura 3. Organigrama	32

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Construcción en Cali por sectores	29
Grafico 2. Sector de la construcción en las principales ciudades del país	29
Grafico 3. Estratos y su crecimiento en construcción	30
Grafico 4. Participación por tipos de construcciones	30

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Informe de Actividades	44
Anexo B. Informe de Visitas	45
Anexo C. Principales Indicadores de Gestión	46

INTRODUCCION

El sector de la construcción en Cali es muy dinámico, situación que se quiere aprovechar para el crecimiento de la Empresa en la cual se desarrollara este proyecto y en el cual se busca reconocer las variables y factores eficaces para la estructuración de un departamento comercial.

Un estudio realizado por la Lonja de Propiedad Raíz, estableció que un 45% de la población de Cali prefiere el sur de la ciudad zona de expansión urbanística de la capital del Valle, comportamiento que se puede tener en cuenta para dirigir la estrategia a desarrollar.

Por lo tanto se hace un análisis de la situación actual del sector, se tiene en cuenta la posición actual de la Empresa, su ciclo de vida en el mercado, y las fortalezas que tiene frente a otras empresas similares, para concluir se hace necesario implementar una estrategia comercial que de lugar a un departamento comercial organizado con procesos y practicas consecuentes a la Misión y Visión de la empresa, y lo que se constituye en el objetivo de este proyecto.

1. TITULO

Propuesta de Estructuración del departamento comercial de **SUELOS Y ESTRUCTURAS EU.**

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante todo el año 2007 se vio un incremento en el sector de la construcción en Cali, más en el comercio y viviendas de estratos 4,5 y 6. El 72% de las construcciones fueron de vivienda, y con esto Cali vuelve a ser una de las ciudades de mayor crecimiento en este sector.

La construcción de uso corporativo como son las edificaciones destinadas a usos comerciales (locales y centros comerciales) están creciendo a un ritmo del 30%, lo cual ha tenido un impacto positivo en el crecimiento de la economía en Cali, por los proyectos de nuevos centros comerciales, modernos e innovadores como la ampliación de Unicentro, la construcción de diferentes centro comerciales por toda la ciudad y diferentes proyectos urbanísticos, notándose un incremento en las unidades de vivienda de interés social, lo que propone una oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto para la ciudad como para quienes hacen de la construcción un modelo de negocio y para todos los que de una u otra forma intervienen.

Es por eso que la prestación de servicios asociados a la construcción como es el caso de los estudios de suelos y los cálculos estructurales, entre otros, se hace importante organizar un departamento comercial que de paso a un mejor control y manejo de los ingresos hacia la empresa por estos dos rubros.

Por otro lado la llegada a la ciudad de inversionistas de este sector como constructoras y consorcios de otras ciudades ofrece una oportunidad de crecimiento al tener un portafolio estructurado con el cual se pueda llegar a este segmento.

Los buenos vientos que rondan al sector de la construcción y la finca raíz desde hace unos años al parecer se prolongarán durante el 2008; sin embargo hay que tener en cuenta que el año pasado las tasas de interés subieron, y que si bien esto sugiere una amenaza del entorno, no se puede negar que aun así el sector sigue siendo muy activo. Mientras las licencias de construcción aumentaron a 927.600 Mt2 durante 2007 para NO VIS y 228.600 Mt2 para VIS, un porcentaje de 50.9% para el 2007*.

* La información contenida en este apartado sobre cifras, fue encontrada en la página Web de Camacol y boletines que fueron obtenidos en las oficinas de Camacol Cali.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debería ser la estructura del departamento comercial de **SUELOS Y ESTRUCTURAS** para lograr la productividad del portafolio?

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Estructurar el departamento comercial de **SUELOS Y ESTRUCTURAS E.U.**

4.2 ESPECÍFICOS

- Analizar los resultados reales de la empresa.
- Identificar modelos comerciales adecuados para adaptar a la organización.
- Establecer el modelo comercial para la organización.
- Plantear objetivos comerciales que se adapten a la propuesta.

5. JUSTIFICACIÓN

Se hace necesario estructurar un Dpto. comercial, con el único objetivo de mejorar la productividad del portafolio de servicios, enfocado a también vender un producto adecuado a las necesidades del cliente, a un precio competitivo y con una buena comunicación.

En este momento de cambios constantes, la competitividad es importante pues el cliente tiene muchas alternativas y por ende es quien decide el futuro de las empresas; es por esa razón que parte de los objetivos de estructurar el Dpto. comercial es el de cuidar los detalles.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

SUELOS Y ESTRUCTURAS es una empresa del sector de la construcción, creada el 01 de Septiembre del 2005 por el Ingeniero Javier Hernán Ospina como la necesidad de materializar un sueño que por un largo tiempo se había desarrollado de manera muy informal; catalogada como una pequeña empresa pues con cada obra se necesitan de 10 a 15 personas, su especialidad son los estudios de suelos, los cálculos estructurales y mas recientemente la construcción en estructuras metálicas.

Suelos y Estructuras sobresale por brindar alternativas integrales de vivienda con altos índices calidad, a precios justos y buscando llenar las expectativas de sus clientes, se ha caracterizado por la agilidad de sus servicios y por el acompañamiento continuo en los servicios prestados a sus clientes de diferentes segmentos del mercado del sector de la construcción.

6. 1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa en este momento está pasando por una situación en la que el volumen de trabajo causado por la dinámica del sector de la construcción en Cali, ha generado la necesidad de implementar un departamento comercial que se adapte a la estructura de la organización.

La empresa no cuenta con este departamento, lo que implica un desgaste en cuanto a que es una sola persona el gerente quien realiza toda la labor comercial dejando de lado factores tan importantes como el seguimiento a una cotización, una agenda de clientes, mantenimiento de clientes, seguimiento y servicio posventa, esta situación sin duda implica que no se pueda establecer con exactitud el manejo de las ventas, no se tiene establecido quienes son lo mejores clientes ni hacerles mantenimiento.

En la actualidad las empresas de este sector hacen una inversión adicional en tiempo y dinero en actividades comerciales que les permita establecer una mejor relación con los clientes actuales y prospectos.

La empresa quiere establecer cuotas de ventas y comisiones para quien llegue a realizar la gestión comercial y de esta manera hacer un mejor control en cuanto a indicadores de gestión y servicio al cliente.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 QUÉ ES UN DEPARTAMENTO COMERCIAL

Según Sastre: “El departamento Comercial es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado”¹.

El departamento comercial es en si el pilar económico de la empresa, su principal función es determinar las necesidades de los clientes y evaluar la solución óptima para cada situación; en este se encuentra todo el recurso humano capacitado para ofrecer a los clientes los productos o servicios de la empresa.

En el departamento comercial esta toda la información necesaria para conocer mejor y de esta manera lograr un acercamiento que le permita a la empresa fidelizar a los clientes, en busca de incrementar las utilidades de la compañía.

La actividad comercial de la compañía, se centra en la colocación en el mercado del producto o servicio. Desde un punto de vista jurídico, la finalidad de la misma se dirigiría, entonces, a la formalización de la compraventa. En nuestra opinión, sin embargo, esta visión es sumamente restrictiva y defendible sólo, y aún con reparos, en productos de ciclo de vida corto y en los que la fidelización del cliente apenas reviste importancia².

7.2 CÓMO SE ESTRUCTURA UN DEPARTAMENTO COMERCIAL

Según Sastre “La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para

¹ SASTRE PELAEZ, Francisco Luis. La empresa es su resultado [en línea]. España: Francisco Luis Sastre Peláez, 2006. [Consultado 18 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net>

² Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.eumed.net>

estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.³

En la estructuración del departamento comercial se deben analizar factores internos y externos a los que se debe prestar atención empezando por la situación actual de la empresa y por consiguiente esta, basada en la situación actual del sector en este caso el de la construcción ya que es un sector bastante cíclico y no se puede obviar nada; de esto depende en gran medida el éxito o fracaso de una compañía; además debe existir concordancia entre la planeación para la estructuración y la misión corporativa de la empresa.

Se deben tener en cuenta varias premisas ya que para estructurar un departamento comercial sobretodo de un sector tan dinámico no se puede estandarizar un modelo comercial:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.
- Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada⁴.

7.2.1 Actividades a desarrollar para la estructuración del departamento comercial. Según el libro “Administración de ventas” de Eugene M. Johnson, David L. Kurtz y Ebarhard E. Scheuing las actividades a desarrollar para estructurar un departamento comercial son:

1. Analizar las condiciones de la situación actual de ventas.
2. Planear lo correspondiente a situaciones inmediatas y a largo plazo.
3. Organizar el equipo de ventas.

³ MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. México: Marketing en el siglo XXI, 2006. [Consultado 25 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com>

⁴ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com>

4. Supervisar las actividades del equipo de ventas para mejorar su desempeño.
5. Evaluar el desempeño del equipo de ventas⁵.

- **Analizar las condiciones de la situación actual de las ventas.** Para esto se debe analizar el comportamiento de las ventas de la empresa con base en los últimos años, además se debe “evaluar las tendencias y condiciones del mercado del sector específico que en este caso es el de la construcción”⁶.

- **Planear lo correspondiente a situaciones inmediatas y a largo plazo.** En el proceso de planear no se pueden olvidar los objetivos que son importantes para desarrollar una estrategia. “Establecer objetivos, estrategia y procedimientos para alcanzarlos”⁷, esto con la única meta de enfrentar los retos que impone el mercado y encaminar los recursos de la empresa para hacerla mas rentable, estos objetivos “no deben ser solo de ventas deben ser también para medir y evaluar el desempeño real de las ventas”⁸, es aquí en la planeacion que se diseña el modelo o estrategia comercial a aplicar en la empresa.

- **Organizar el equipo de ventas.** En este punto se trata de realizar una distribución de las actividades operativas a realizar en la fuerza de ventas, crear cargos y perfiles para unas tareas específicas y poder este modo tener claro el procedimiento para realizar el reclutamiento de personal.

- **Supervisar las actividades del equipo de ventas para mejorar su desempeño.** Implementar directrices y pautas necesarias, ofrecer las condiciones laborales necesarias para un adecuado ambiente en el que exista una capacitación y motivación en términos de incentivos, esto es vital para “alcanzar los niveles de conducta y comportamiento adecuados en ventas”⁹.

- **Evaluar el desempeño del equipo de ventas.** Desarrollar y administrar sistemas para realizar indicadores de gestión que permitan medir la labor realizada por la fuerza de ventas en términos de eficiencia, eficacia, afectividad, resultados, productividad, etc. “recopilar y analizar la información de desempeño

⁵ JOHNSON, Eugene M.; KURTZ, David; SCHEUING, Ebarhard. Administración de ventas. 2 ed. EEUU: McGraw-Hill, 1996. p. 22.

⁶ Ibid., p.22.

⁷ Ibid., p.22.

⁸ Ibid., p.246.

⁹ Ibid., p.22.

para confrontarlo con los estándares”¹⁰, con esto se toman los correctivos necesarios en caso de tener que hacerlo.

7.3 PRONÓSTICO DE VENTAS

“Hacer pronósticos de ventas permite contar con supuestos que se utilizan en diferentes actividades de planeación y desarrollar sistemas financieros de control a corto plazo”¹¹, evaluando el comportamiento de las ventas de 5 años atrás se puede establecer el presupuesto de ventas y las cuotas de ventas que se esperan obtener por la empresa para alcanzar las utilidades proyectadas; estos pronósticos marcan las pautas que da la gerencia para el desempeño de la fuerza de ventas¹². Una de las cosas mas importante en este punto es el de comparar las ventas realizadas con las ventas hechas por los vendedores, de este modo se hace seguimiento constante a la gestión de la fuerza de ventas.

Para realizar los pronósticos, hay 3 conceptos que se derivan de las expectativas que la empresa tiene; “potencial de mercado, potencial de ventas y participación de mercado”¹³, con estos conceptos podemos determinar las porciones de mercado a las que la empresa de acuerdo a su capacidad puede abarcar en un espacio de tiempo determinado, las ventas que la empresa desea tener y por ende que porcentaje de participación tiene en el sector o industria.

Otro factor importante que se debe tener en cuenta para realizar los pronósticos es la capacidad de compra de los clientes, la frecuencia de compra y el proceso de la compra desde que esta evaluando alternativas hasta que toma la decisión.

Existen varios métodos cualitativos y cuantitativos para realizar los pronósticos, estos se utilizan dependiendo de los objetivos comerciales de la empresa.

¹⁰ Ibid., p. 22.

¹¹ Ibid., p. 266.

¹² Ibid., p. 267.

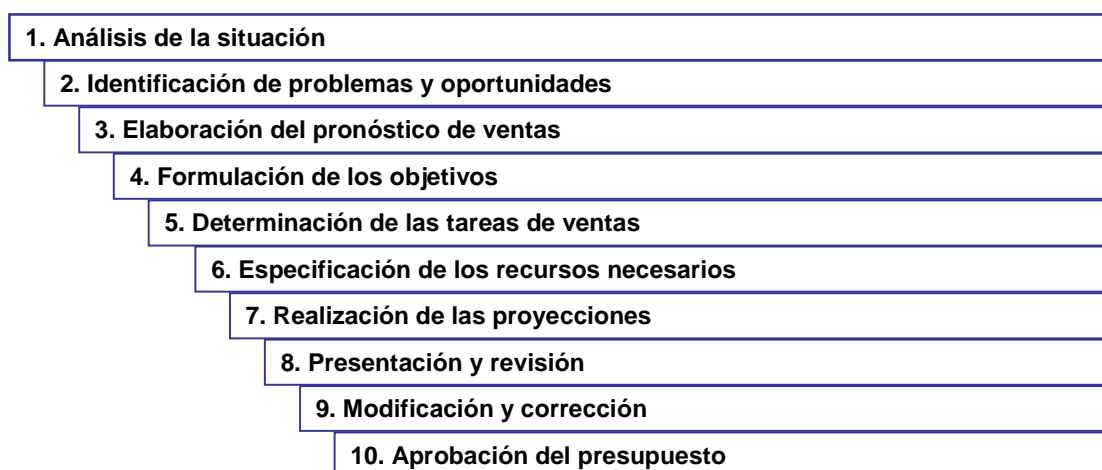
¹³ Ibid., p. 268.

7.4 PRESUPUESTOS DE VENTAS

Para definir cuales serán los ingresos futuros y los gastos ocasionados por la gestión comercial se desarrolla un presupuesto de ventas, con el que se pretende determinar los volúmenes de ventas necesario para alcanzar la utilidad esperada por la empresa.

7.4.1 Procedimiento para elaborar un presupuesto de ventas. Después de realizar el análisis de la situación de la empresa y del sector, se continúa con una serie de pasos que se siguen para la aprobación del presupuesto, estos paso son los que se relacionan en al figura a continuación.

Figura 1. Pasos en la aprobación del presupuesto



Fuente: JOHNSON, Eugene M.; KURTZ, David; SCHEUING, Ebarhard. Administración de ventas. 2 ed. EEUU: McGraw-Hill, 1996. p. 309.

- **Análisis de la Situación:** Anteriormente se dijo de la importancia de antes de estructurar el departamento comercial, realizar un análisis de la situación interna de la empresa y de la situación actual del sector o industria, para saber cual es el terreno que se esta pisando.
- **Identificación de problemas y oportunidades:** Para realizar la identificación de los problemas y oportunidades y es importante tener claro los diferentes factores externos e internos que en un momento dado pueden afectar el presupuesto de ventas y el choque positivo o negativo que estos tengan en el

presupuesto, y evaluar cada situación para ubicarla dentro del contexto de amenaza u oportunidad dependiendo de la empresa.

- **Elaborar el pronóstico de ventas:** En este punto la empresa ya debe tener claro cual será el método que utilizara para realizar el pronóstico con base a los antecedentes comerciales de la misma.
- **Formulación de los objetivos de ventas:** En los objetivos hay que tener claro cuales son los objetivos comerciales en términos de cuotas de ventas y cuales son las metas a alcanzar según el orden de importancia de cada una y el efecto que estas tengan en la utilidades de la empresa.
- **Determinación de las tareas de ventas:** Las actividades a realizar en este paso desde el reclutamiento de personal, capacitación y gestión de ventas que será evaluada y para esto se deben desarrollar actividades operativas que le den apoyo a la fuerza de ventas.
- **Especificación de los recursos necesarios:** La determinación de los recursos es tan, si no es el más importante de los pasos para poder ejecutar todas las actividades proyectadas para llevar a cabo todos los objetivos que pretende alcanzar la empresa, proporcionar todas las herramientas necesarias para llevar a cabo cada una de estas actividades.
- **Realización de las proyecciones:** “Para la realización de las proyecciones se reúnen los objetivos, las actividades y los recursos de ventas en un todo coherente” ¹⁴, para evitar errores que después sean graves y perjudiquen irremediablemente a la empresa.
- **Presentación y revisión:** En este paso se evalúa si el presupuesto presentado tiene concordancia con la capacidad de la empresa y la asignación de los recursos es coherente con los recursos corporativos.

¹⁴ Ibid., p. 312.

- **Modificación y corrección:** En este paso se hacen las correcciones y modificaciones pertinentes que se hayan suscitado en la presentación y revisión del presupuesto.

- **Aprobación del presupuesto:** En la aprobación del presupuesto quedan distribuidos los valores dados para cada actividad y este se debe cumplir porque en el caso de que no se estén cumpliendo los presupuestos de venta de deben reajustar conforme se vayan dando las actividades para no estar desenfocados.

Ya aquí se pone en práctica el presupuesto, para llegar a cumplirlo a cabalidad se requiere del compromiso y disposición de toda la fuerza de ventas, la empresa debe estar preparada para la oposición que algunos miembros de la fuerza de ventas puedan tener hacia el presupuesto y para esto la empresa puede anticiparse con los sistemas de remuneración para quienes alcancen dicho presupuesto.

7.5 ORGANIZAR EL EQUIPO DE VENTAS

Organizar el equipo de ventas implica preparar una serie de actividades a desarrollar por la fuerza de ventas, ahora esto debe estar acorde con los aspectos primarios de la compañía, y de este modo entender cual es la estrategia de ventas a implementar.

- **Tareas de la organización de ventas:**

1. Mantener el orden para lograr los objetivos y las metas de la fuerza de ventas.
2. Asignar tareas y responsabilidades específicas.
3. Integrar y coordinar las actividades con los otros elementos de la empresa¹⁵.

La organización de la estructura comercial de cualquier empresa necesita un orden lógico de actividades ya que en esto radica la consecución de los objetivos y metas de la empresa, teniendo en cuenta la estructura actual de la empresa se puede decir que es una organización informal pues su patrón de comunicación ha

¹⁵ Ibid., p. 329.

sido formado a partir de la relaciones sociales que existen dentro de la organización formal.

7.5.2 Tipos básicos de la organización de ventas. Teniendo en cuenta el sector al que pertenece la empresa en cuestión podemos decir que la organización a aplicar es por especialización por cliente.

7.5.3 tendencias. Es importante seguir las tendencias actuales del los mercados como forma de acercarse a los clientes y si es del caso realizar algún cambio en la orientación actual del manejo de esto, por ejemplo el telemercadeo de entrada y salida, marketing directo, etc.

7.6 PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO

En este paso es necesario tener claridad en las necesidades del departamento comercial y los rasgos característicos que debe tener una persona para asumir los cargos que se necesitan en este. Para esto se debe seguir tres pasos:

1. Reclutamiento
2. Preselección
3. Selección¹⁶

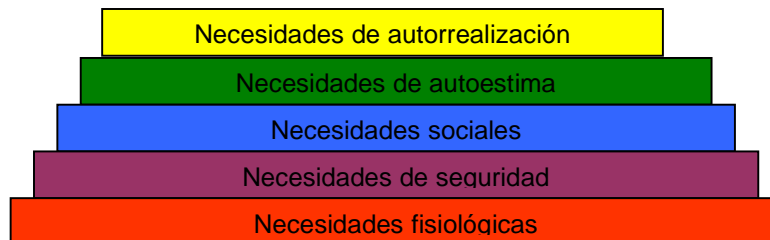
Analizando las necesidades se hace una planeacion del proceso de contratación para hacer la contratación acorde a estas necesidades y no incurrir en errores; para esto se debe saber el número de personas a contratar el tamaño de la fuerza de ventas utilizando alguna de las técnicas para determinar esto.

7.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez realizada la selección y el proceso de capacitación se debe diseñar un plan de remuneración que motive a la fuerza de ventas teniendo en cuenta las necesidades primarias y secundarias de la misma y estableciendo un orden de prioridades para cada una como en la figura a continuación.

¹⁶ Ibíd., p. 369.

Figura 2. Pirámide de necesidades según Maslow



Fuente: JOHNSON, Eugene M.; KURTZ, David; SCHEUING, Ebarhard. Administración de ventas. 2 ed. EEUU: McGraw-Hill, 1996. p. 503.

7.8 INCENTIVOS DE VENTAS Y COMPENSACIÓN DE VENTAS

Se busca a través de incentivos mejorar el rendimiento de la fuerza de ventas estos pueden ser económicos o diferentes de los económicos, al diseñar estos incentivos se pueden escoger métodos de esfuerzo especial o de plan continuo¹⁷.

Generalmente los incentivos no económicos se diseñan para alcanzar varios objetivos a corto plazo, sin embargo estos deben estar coordinados con las metas de marketing de la compañía.

Los incentivos económicos tienen como consecuencia la motivación de la fuerza de ventas, con lo cual se logra un mejor rendimiento.

Por otro lado la compensación de ventas lo que logra es determinar dentro de un marco justo y lógico de acuerdo a las actividades desarrolladas el valor salarial a recibir la fuerza de ventas.

7.8.1 Objetivos de los incentivos de ventas

1. Aumentar el volumen de ventas
2. Introducir nuevos productos
3. Conseguir nuevas cuentas
4. Mejorar la moral y el goodwill

¹⁷ Ibíd., p. 535.

5. Mover toda una línea o detener algunos productos
6. Reforzar una estación lenta
7. Superar a la competencia
8. Apoyar la promoción al consumidor
9. Prepararse para una estación fuerte
10. establecer el tráfico con el distribuidor¹⁸

¹⁸ Ibid., p. 543.

8. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

Según Fenalco: “El sector de la construcción continúa presentando excelentes resultados económicos, consolidándose como el sector que más impulsa la economía colombiana. En el segundo trimestre del 2007 registró un crecimiento de 6,2 por ciento”¹⁹.

Según cifras reveladas por Camacol Bogotá, este año el sector de la construcción presentó un incremento del 38 por ciento respecto al del año pasado, convirtiéndose en líder de crecimiento económico en Colombia, con un promedio anual del 15 por ciento.

Este porcentaje corresponde a un total de 58 mil unidades de obras iniciadas y 57 mil unidades vendidas durante todo el año lo que representa un evento histórico en el sector de la construcción” afirmó la gerente de Camacol Bogotá, Sandra Forero.

- El área aprobada en licencias de construcción para Cali continúa creciendo. El área licenciada en los últimos 12 meses al mes de Diciembre de 2007, creció un 17.9% con respecto al año anterior, al pasar de 1'504.473 m² a 1'773.481 m².
- Esta se conforma en un 54% por vivienda, un 12.41% por comercio. Un 9.55% para otros destinos y el 24.04% por adiciones y reformas.
- El destino vivienda creció un 7% en el periodo comprendido entre Diciembre de 2006 y Diciembre de 2007 frente al de diciembre de 2005 y diciembre de 200, los metros cuadrados registrados en estos dos periodos son: 972.818 m² y 907.119 m² respectivamente.
- Con respecto al destino comercio, este aumento un 270% los metros cuadrados registrados en los periodos descritos son: 223.636 m² a 60.365 m²²⁰

De acuerdo a este informe la construcción de uso corporativo como son las edificaciones destinadas a usos comerciales (locales y centros comerciales) están creciendo, lo cual ha tenido un impacto positivo en el crecimiento de la economía

¹⁹ FENALCO. Informe sobre la construcción en Cali [en línea]. Bogotá: FENALCO, 2008. [Consultado mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fenalco.gov.co>.

²⁰ Informes mensuales CAMACOL – Valle. Santiago de Cali, 2007. p. 1.

en Cali, por los proyectos de nuevos centros comerciales, modernos e innovadores como la ampliación de Unicentro, la construcción de diferentes centro comerciales por toda la ciudad y diferentes proyectos urbanísticos, notándose un incremento en las unidades de vivienda de interés social, lo que propone una oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto para la ciudad como para quienes hacen de la construcción un modelo de negocio y para todos los que de una u otra forma intervienen.

Es por eso que la prestación de servicios asociados a la construcción como es el caso de los estudios de suelos y los cálculos estructurales hace importante organizar un departamento comercial que de paso a un mejor control y manejo de los ingresos hacia la empresa por estos dos rubros.

Por otro lado la llegada a la ciudad de inversionistas en este sector como constructoras y consorcios de otras ciudades ofrece una oportunidad de crecimiento al tener un portafolio estructurado con el cual se pueda llegar a este segmento.

Los buenos vientos que rondan al sector de la construcción y la finca raíz desde hace unos años al parecer se prolongarán durante el 2008; sin embargo hay que tener en cuenta que el año pasado las tasas de interés subieron, y que si bien esto sugiere una amenaza del entorno, no se puede negar que aun así el sector sigue siendo muy activo. Mientras las licencias de construcción aumentaron a 927.600 Mt2 durante 2007 para NO VIS y 228.600 Mt2 para VIS, un porcentaje de 50.9% para el 2007.

De acuerdo a la presidenta de la Cámara Colombiana para la construcción Camacol Beatriz Uribe, La construcción ha vuelto a impulsar la economía, “El aumento de planes habitacionales en todos los estratos socioeconómicos, la construcción de centros comerciales y empresariales, los proyectos de casas campestres y la demanda del crédito hipotecario son algunos de los indicadores que, según voceros de Camacol, harán que este sector continúe por buen camino” Por otro lado cabe anotar que gran parte de los proyectos urbanísticos que se adelantan en Cali, se encuentran en el sur y a precios que oscilan entre los \$55 millones y los \$300 millones; lo que muestra hacia que sector de la ciudad esta la zona de expansión de la capital Vallecaucana y resaltando una tendencia marcada a la construcción de casas de campo. Figura 2, 3, 4, y 5*.

* La información contenida en este apartado, fue encontrada en la página Web de Camacol y boletines que fueron obtenidos en las oficinas de Camacol Cali. Los gráficos y sus cifras están sustentados por informes mensuales de Camacol Valle.

Grafico 1. Construcción en Cali por sectores

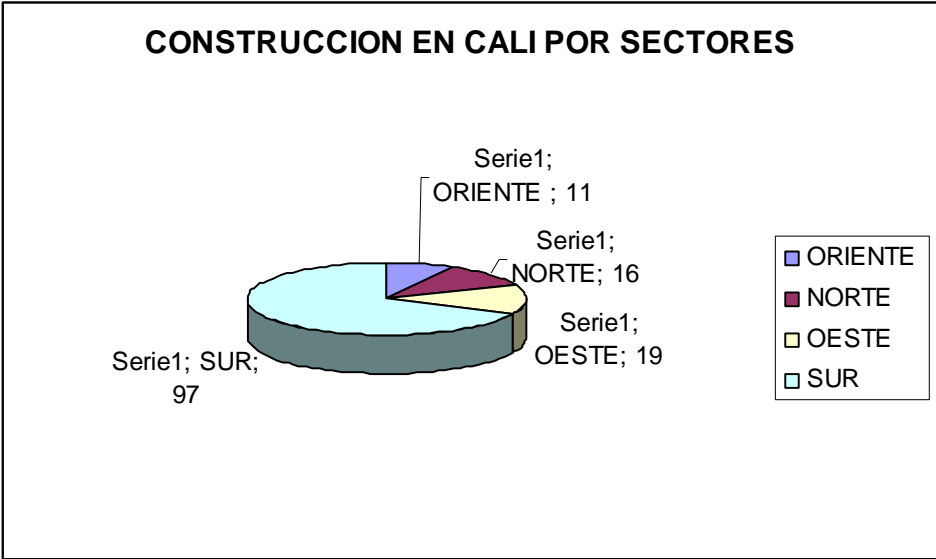


Grafico 2. Sector de la construcción en las principales ciudades del país

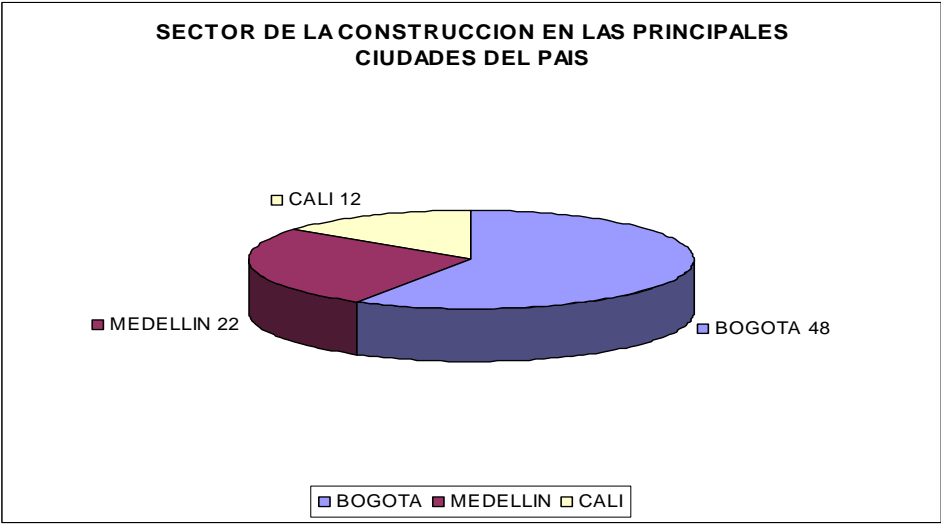


Grafico 3. Estratos y su crecimiento en construcción

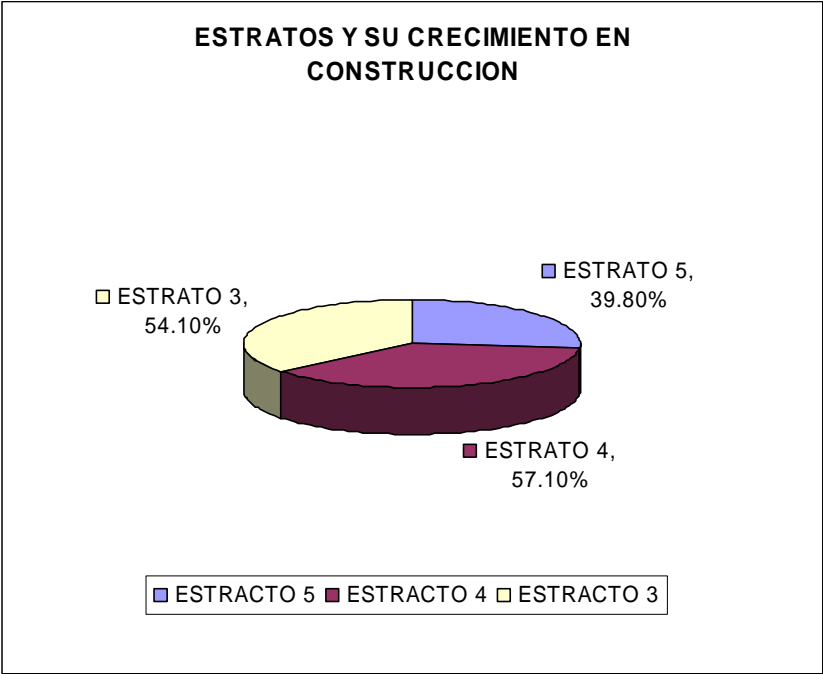
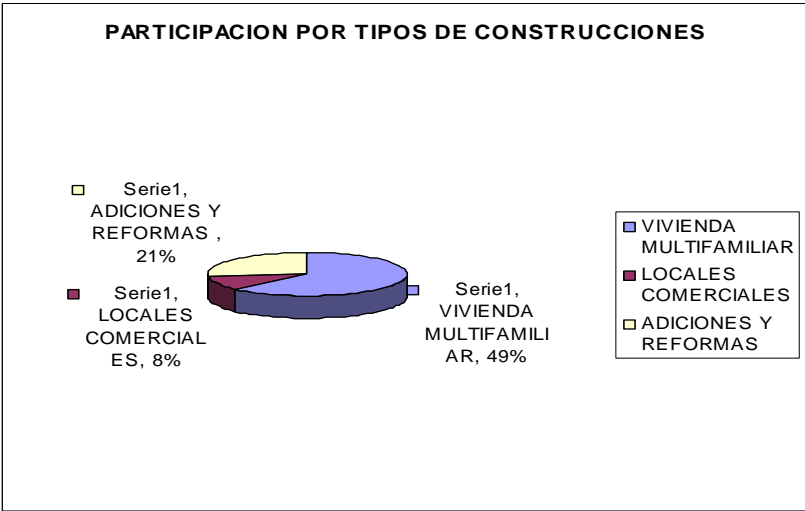


Grafico 4. Participación por tipos de construcciones



9. PROPUESTA

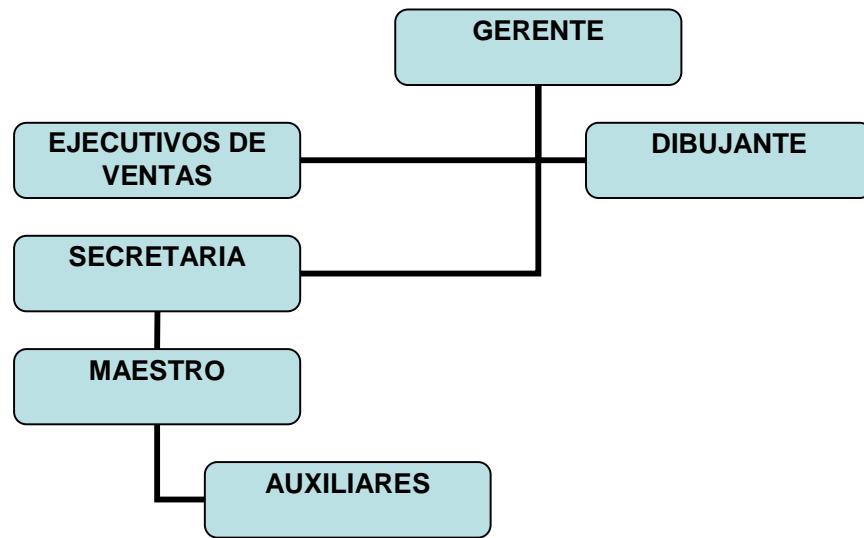
En la estructura actual de **Suelos y Estructuras**, se ve que existe la presencia de un gerente, un dibujante y una secretaria, en esta estructura es el gerente quien se encarga de toda la labor comercial y además de todo lo relacionado con la prestación de servicios del portafolio de servicios de la empresa; esto ha ocasionado algunos inconvenientes ya que no se puede estar pendiente de la labor comercial y de la prestación de los servicios; logrando con esto que algunos clientes se alejen, pues no se les hace el seguimiento correspondiente, además de no poder cubrir mayor mercado al no tener la capacidad por falta de personal; por todo esto es necesario estructurar el departamento comercial y por ende vincular a dos personas que asuman el papel de ejecutivos de ventas para poder dar un mejor servicio al cubrir mas zonas de la ciudad, realizar seguimiento a los clientes actuales, realizar telemarketing, optimizar la productividad del portafolio, etc.

Con esto se pretende que el gerente se encargue de lo relacionado con la prestación de servicios mientras los ejecutivos se encargan de incrementar utilidades, conseguir clientes nuevos, minimizar costos, etc.

Por esta razón se hace una propuesta que inicie todo el proceso desde el reclutamiento, la selección, la capacitación, etc.

10. ORGANIGRAMA

Figura 3. Organigrama



10. RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES

Para hacer el reclutamiento de los dos ejecutivos será necesario utilizar varias fuentes que nos proporcionen los candidatos y planear y coordinar adecuadamente el proceso.

Para este reclutamiento Suelos y Estructuras se deben tener en cuenta las siguientes fases:

- Identificar necesidades de personal
- Establecer los requisitos del cargo
- Identificar y acudir a las fuentes de los ejecutivos
- Conseguir a los candidatos
- Estudiar las hojas de vida
- Verificación de referencias

10.1 FASE UNO

10.1.1 Identificar necesidades de personal: De acuerdo al presupuesto se pudo determinar que el nivel de gastos da capacidad para contratar a dos personas para ocupar los cargos de ejecutivos de ventas, que manejen las diferentes zonas de la ciudad, norte y sur.

Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas se han utilizado dos métodos; **productividad incremental y cargas uniformes de trabajo** con lo cual cada vendedor debe generar una utilidad y hasta tanto el ultimo vendedor contratado no genere la utilidad esperada no se deben realizar nuevas contrataciones, es preciso definir volumen de ventas de cada vendedor, el costo de los bienes vendidos, margen bruto y gastos de ventas; con el método de cargas uniformes de trabajo se pretende asignar a cada vendedor un conjunto de clientes con los cuales se demande el mismo tiempo y esfuerzo de ventas. Para esto se clasifican clientes presentes y potenciales de acuerdo con el potencial de ventas, se calcula la duración de las visitas de ventas y las frecuencias deseadas para cada tipo de cliente, calcular el tiempo total necesario para cubrir el mercado, el tiempo disponible de cada vendedor, dividir el tiempo de trabajo total disponible por vendedor en las tareas de ventas y definir el numero total de vendedores que se requieren.

La forma de reclutar se hará utilizando referidos y las bases de datos de el empleo.com a través de la suscripción.

Una vez reclutadas las hojas de vida que se ajusten al perfil se procede a iniciar el proceso de selección; para el cual se requiere integrar y conformar un comité de selección que en el caso de Suelos y Estructuras son las personas con autoridad para decidir en la elección del vendedor determinados criterios de selección, tipo de pruebas, la estructura de las entrevistas y cronograma.

Una vez conformado el comité de selección se procede a evaluar conocimientos, habilidades y estructura psicológica, con esto se pretende evaluar si el candidato es apto para el cargo, para este proceso se cuenta con el apoyo de una psicóloga especialista en este tema, por lo tanto el comité está conformado por el gerente y la psicóloga.

Para iniciar la selección del candidato es importante tener en cuenta unas características específicas las cuales serán descritas más adelante.

10.1.2 Descripción del cargo: El ejecutivo de ventas debe realizar visitas a clientes actuales y nuevos, de acuerdo a un estimado de constructoras y demás clientes potenciales, debe optimizar el tiempo para un manejo eficiente de este, hacer un sondeo general en el mercado de la ciudad siendo una buena fuente de información las curadurías urbanas quienes brindan direcciones de construcciones en ejecución y direcciones de arquitectos e ingenieros y demás personal relacionado; las visitas a obras y a oficinas de ingenieros y arquitectos, tienen por objetivo ofrecer asesoría en cuanto a los servicios ofrecidos en el portafolio de Suelos y Estructuras; las visitas a las constructoras de la ciudad, cumplimiento de metas y cuotas de ventas, brindar asistencia, llenar informes.

Responsabilidades del cargo:

- Buscar y analizar nuevos clientes
- Participar en las licitaciones y cotizaciones
- Realizar el análisis y participar en el desarrollo de nuevos proyectos
- Planificar y efectuar visitas a clientes para mantenimiento
- Administrar y activar nuevos clientes
- Remitir informe de visitas semanalmente a la dirección comercial
- Hacer gestión comercial

- Supervisar y asegurarse que se cumplan los objetivos de ventas
- Velar que se cumpla el presupuesto de ventas-

Perfil del cargo: El perfil de las personas seleccionadas depende en gran medida de las siguientes son las cualidades deseadas por el comité de Suelos y Estructuras para el cargo de ejecutivo de ventas:

- Perseverancia
- Organización
- Iniciativa
- Poder de negociación
- Identificación y resolución de problemas
- Buenas relaciones interpersonales
- Trabajar bajo presión
- Liderazgo
- Proactividad
- Prudencia
- Tolerancia al rechazo y la frustración
- Valores de persuasión
- Seguridad
- Credibilidad que exterioriza ante los demás
- Disposición permanente hacia el trabajo
- Disciplina
- Estabilidad emocional
- Puntualidad

Además debe ser estudiante de 5 o 6 semestre de ingeniería civil o arquitectura, hombre o mujer entre los 20 y 25 años, preferiblemente con vehículo.

11. REMUNERACIÓN DE LOS VENDEDORES

Es claro que el dinero es el mayor incentivo para cualquier fuerza de ventas aunque para algunas personas no lo es tanto.

Este plan de remuneración se hizo con base en el cargo, la experiencia y la formación académica, estos factores definirán lo que debe pagarse para vincular y satisfacer al personal de ventas.

11.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El plan de remuneración se debe diseñar para alcanzar unos objetivos claros como:

- Incrementar márgenes de utilidad
- Mejorar participación en el mercado
- Reducir los costos de ventas
- Recuperar cartera
- Introducir nuevos servicios.

Al establecer el nivel de remuneración se debe tener en cuenta algunos factores como la educación, la experiencia, las habilidades, cargos comparables en la industria, etc. para evitar altas tasas de rotación.

11.2 MEZCLA DE REMUNERACIÓN

La mezcla a utilizar es la tradicional de salario mas comisiones del 5% sobre las ventas del mes.

12. CAPACITACIÓN

Los beneficios de la capacitación redundan en mejores capacidades para vender los servicios de Suelos Y Estructuras, además de motivar a la fuerza de ventas a progresar, compromiso hacia la empresa ya que la ven preocupada por su desarrollo personal, reduce los costos en que se incurre por un ineficaz cubrimiento del territorio y aplicación de los procedimientos de Suelos y Estructuras, mantiene actualizados en tendencias de la industria a los ejecutivos por ende tienen las herramientas para enfrentar el mercado y a la competencia, reduce los costos de supervisión, pues vendedores bien capacitados necesitan menos tiempo de sus superiores y aumenta el volumen de ventas.

El programa de capacitación debe estar comprendido por la siguiente información:

- La empresa (historia, misión, visión, políticas, canales de comunicación, etc.)
- Los servicios (portafolio, materiales, componentes, tecnología utilizada, presentaciones, políticas de precios, etc.)
- La industria (alcance, comportamiento, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, ubicación, tendencias, etc.)
- Los clientes y el mercado (relación de clientes, productos y servicios, condiciones de venta, cronogramas de trabajo, frecuencias de compra, formas de pago, etc.)
- La competencia (relación, servicios que ofrecen, mercados que cubre, nivel de tecnología, tácticas y estrategias de ventas, etc.)
- El cargo (políticas de ventas, mercados y clientes a atender, territorios, elaboración de pedidos e informes, procedimientos de gastos, estructura de las comunicaciones, modalidad y niveles de remuneración, premios y bonificaciones, deberes y responsabilidades, normas administrativas.

Esta capacitación se debe desarrollar en un tiempo de dos semanas, esto teniendo en cuenta que las personas seleccionadas deben tener experiencia en el sector y deben haber ocupados cargos comerciales.

13. TERRITORIOS DE VENTAS

Teniendo el área geográfica de la ciudad de Cali como base para desarrollar, las zonas a repartir entre los ejecutivos se dividen en norte y sur, esto con el objeto de mejorar la cobertura de Suelos y Estructuras, mejorar relaciones con los clientes al poder dedicarle más tiempo a los clientes, estas visitas mas frecuentes hacen al cliente actual en un cliente regular o a un prospecto en cliente; coordinar las ventas con otras actividades de mercadeo ya que los análisis de ventas de pueden realzar mas fácilmente en varios territorios, investigaciones de mercado sectorizadas son mas eficientes, evaluar mejor a la fuerza de ventas utilizando como base el potencial de su territorio.

Para desarrollar un buen plan de rutas es importante tener en cuenta información como:

- Numero de visitas diarias
- Frecuencia de visitas de cada cliente
- la distancia entre los clientes
- sistema de transporte a utilizar

14. PRINCIPALES INDICADORES

El modelo comercial tiene además indicadores de gestión para medir, controlar y evaluar la eficacia, eficiencia, efectividad, resultados, productividad, etc. Para realizar los Informes de visitas y actividades se han diseñado dos formatos con los cuales se pretende seguir el control de la gestión. Anexo A y B.

Utilizando indicadores de gestión lo que se logra es estimar la situación, estimar prioridades y tomar decisiones si se requiere ver Anexo C.

15. PRONÓSTICO DE VENTAS Y PRESUPUESTO DE VENTAS

Para estructurar el departamento comercial de Suelos y estructuras, es necesario no perder de vista los objetivos, y para esto se debe realizar un diagnóstico que nos permita ver como esta la compañía en este momento a través de un análisis de los resultados económicos hasta ahora logrados, costeara los sueldos de las dos personas a contratar este análisis hecho con anteriormente, muestra que la empresa al incrementar sus gastos fijos, debe por lo tanto diseñar un presupuesto de ventas en el que se diseñe unas cuotas de ventas trimestrales.

Se debe realizar un pronóstico para saber la situación actual y el presupuesto para saber hacia donde nos dirigimos sin perder de vista los objetivos, y con base en estos desarrollar una estrategia para llegar a ellos tomando acciones específicas y tomando medidas de control revisadas periódicamente, Indicadores de gestión.

Este modelo comercial debe ser flexible en el caso dado de requerir alguna modificación conforme se vayan cumpliendo los objetivos, lo primero que se debe hacer es realizar el pronóstico de ventas para lo cual se debe fijar una meta periódica (en este caso trimestral, etc.) de acuerdo a las expectativas de la compañía; y para esto se hace necesario la investigación de métodos para elaborar el presupuesto buscando con esto la asignación de recursos con el único fin de lograr los planes. Teniendo los objetivos comerciales identificados, se deben especificar las actividades necesarias para lograrlos, por ende hay que determinar el nivel de gastos necesario, todo esto partiendo de la capacidad de la compañía, para actuar acorde al desarrollo del modelo comercial se ha pensado en la vinculación de personal calificado que conozca de ingeniería civil y que además tenga experiencia en el ofrecimiento de servicios asociados a la construcción como los estudios de suelos, cálculos estructurales, presupuestos de obra, asesorías, interventorías, etc. Como parte de las actividades a desarrollar tenemos la realización de visitas teniendo en cuenta la tipificación de los clientes actuales de Suelos y Estructuras ya que en este momento la compañía cuenta con clientes de diferentes segmentos constructoras, curadurías y personas naturales con necesidad de construcción, desarrollara territorios de ventas sur y norte.

Estas visitas deben tener objetivos comerciales específicos, visitas de mantenimiento, visitas a clientes nuevos y de fidelización, con esto se establecen cuotas de actividad por números de prospectos visitados, demostraciones si es el caso, visitas de servicio, número de clientes nuevos establecidos, etc.

Identificadas las necesidades de la compañía; se requieren dos personas calificadas para llevar a cabo el completo desarrollo de la estrategia comercial, se deben establecer los requisitos que debe cumplir la persona contratada para el cargo.

15.1 COMPOSICIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS

Teniendo en cuenta el portafolio de servicios se puede determinar que los estimados por servicios, productos, clientes, territorios, etc. Con lo que es más fácil establecer el pronóstico detallado, así por ejemplo:

Del portafolio de servicios (estudios de suelos, cálculos estructurales, presupuestos de obra, asesorías e interventorías.) el ejecutivo debe colocar al menos uno de cada uno al mes, en clientes actuales o en clientes nuevos.

Por otro lado si para el periodo comprendido entre Abril, mayo y junio se vendieron por estos conceptos \$15.000.000.00, para el siguiente trimestre se deben vender \$ 25.000.000.00 pues ya son dos personas realizando las funciones comerciales.

15.2 CUOTAS DE VENTAS

Los ejecutivos deben recibir comunicación de cómo esta la empresa en este momento y hacia donde pretende llegar.

El logro de la meta es necesario para lograr su permanencia dentro de la empresa y que además la superación de esta cuota de ventas será reconocida.

16. CONCLUSIONES

- Estructurar el departamento comercial es vital para la maximización de los recursos de la empresa.
- El crecimiento de una empresa esta en el desarrollo estratégico de una fuerza de ventas.
- La fuerza de ventas le inyectan a una compañía capacidad y balance en la consecución de los objetivos.
- No existe crecimiento económico sin la conformación de un equipo de ventas totalmente coherente con la estructura de la empresa y el sector.

BIBLIOGRAFÍA

Informes mensuales (enero) CAMACOL – Valle. Santiago de Cali, 2007. p 1.

FENALCO. Informe sobre la construcción en Cali [en línea]. Bogotá: FENALCO, 2008. [Consultado 15 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fenalco.gov.co>.

JOHNSON, Eugene M.; KURTZ, David; SCHEUING, Ebarhard. Administración de ventas. 2 ed. EEUU: McGraw-Hill, 1996. 783 p.

MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. México: Marketing en el siglo XXI, 2006. [Consultado 25 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com>

SASTRE PELAEZ, Francisco Luis. La empresa es su resultado [en línea]. España: Francisco Luis Sastre Peláez, 2006. [Consultado 18 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net>

ANEXOS

Anexo A. Informe de Actividades

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
8:00 8:30						
8:30 9:00						
9:00 9:30						
9:30 10:00						
10:00 10:30						
10:30 11:00						
11:00 11:30						
11:30 12:00						
2:00 2:30						
2:30 3:00						
3:00 3:30						
3:30 4:00						
4:00 4:30						
4:30 5:00						
5:00 5:30						
5:30 6:00						

Anexo B. Informe de Visitas

SEMANA			TIPO DE CUENTA:		N: Nueva M: Mantenimiento						
ELABORADO POR:			TIPO DE MANTENIMIENTO:		P: Presencial T: Contacto Telefónico						
FECHA	HORA	EMPRESA	TIPO DE CUENTA		TIPO DE MTO.		PARA LA CUENTA NUEVA, COLOCAR VOLUMEN_APROX.	CONTACTO	CARGO	COMPROMISO	OBSERVACIONES
			N	M	P	T					
LUNES											
MARTES											
MIÉRCOLES											
JUEVES											
VIERNES											
SÁBADO											

Anexo C. Principales Indicadores de Gestión

Principales Indicadores Aplicables en Ventas

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Visitas realizadas en el mes}}{\text{Visitas planeadas en el mes}} \times 100$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Ventas realizadas en el mes}}{\text{Visitas realizadas en el mes}}$$

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{Eficacia} \times \text{Eficiencia}}{100}$$

$$\text{RESULTADO} = \text{Total ventas realizadas}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Total ventas realizadas}}{\text{Horas trabajadas}}$$